

特別講演

「三星のグローバル経営と人材育成」

張 相秀¹ 氏

サムスン経済研究所 諮問役

第1章. まえがき

1.1. 拡大成長の道としてグローバル経営を選択

企業の究極的な経営目的は「永続的な拡大成長」にある。しかし、すべての組織は創業期、成長期、成熟期、衰退期のプロセスを辿ることになる。企業が「永続的な拡大成長」を実現するためには絶え間ない経営革新と新製品・サービスの発売、そして自社の製品やサービスの成長期と成熟期をできるだけ長く維持しなければならない。

しかし、無限競争のグローバル経済時代を迎えて国際市場での競争は益々激しくなっている。そんな中で企業の平均寿命は短縮化の傾向を見せている。米国の場合、1989年以後10年に渡って上位25大企業（市場価値基準）の中で60%が25位圏の外に押し出された。韓国でも1999年の上位30大企業（時価総額基準）を見れば、その中の77%が10年前の1989年には30位圏の外にあったり、あるいは設立されなかった企業である。世界で長寿企業が最も多いと言われている日本においても、平均寿命は短縮化の傾向にあると言われている。

このような企業寿命の短縮化傾向は景気低迷とIT（情報技術）産業の発達などに基因するところが大きいと指摘されている²。国境の意味が消えて、無限競争に駆け走っているグローバル化が進むほど、より一層深化するものと見られる。GEのジャック・ウェルチ前会長が言及したように、国内市場での1位、2位の意味は消えて、グローバル市場での1位、2位の座を占めなければ企業の「永続的拡大成長」は期待しにくいとの指摘もある。

このようにグローバル化、ICT（情報通信技術）化などがもっと深化すると見込まれる未来社会においては、企業が生き残るためには技術力を土台にした時代環境変化への優れた適応力、経営の透明性と柔軟性、そして旺盛な起業家精神などが要求される³。

三星グループでは、早くから狭い国内市場では成長の限界があるとの認識の下で、「永続的拡大成長」を実現する

ためにはグローバル経営の展開が不可欠であると判断した。したがって、経営戦略は初めからグローバル市場を念頭に置いたグローバル経営戦略を樹立し、それを実現するために不可欠な人材を国内外から確保し、育成してきた。

1.2. 「人材第一」の経営哲学のもとで展開された「新経営」

三星グループは創業（1938年）からほぼ半世紀が経った頃で、国内ではトップ・クラスの企業群と成長した。その後、最近25年の間に、世界での一流企業の隊列に入るまで急成長した。

三星グループの今日があるまでには、オーナー経営者の強力なリーダーシップの発揮、グローバル人材の育成およびグローバル・タレントの確保、全役職員の「一つの心・一つの方向」を目指す企業文化の定着、それから労使協議会を中心とした協力的な労使関係などがあったからこそ可能であったと考えられる。

現会長の李健熙氏は、創業家の三男として、1987年12月に第二代目会長として就任した。彼は就任の場でいくつかの希望のメッセージ、いわば長期ビジョンを全役職員の前で明らかにした。たとえば、“未来指向的で挑戦的な経営を通じて今世紀中には三星を世界的な超一流企業に成長させる。……中略……。次に、人材をより一層、育成・確保するのにすべての力を傾けます。”という内容のものであった。

李健熙氏は長期的な経営ビジョンを提示し、それを実現するために、1993年から全グループ次元での経営革新運動を強力に推し進めた。いわゆる「新経営」と呼ばれるもので、「量よりは質」を重視する経営である。現場からの根強い反対もあったが、これらを押さえ切って、力強く推し進めた新経営運動は製品とサービスの質的競争力を画期的に向上させる成果をもたらした。

新経営運動は、それから5年後に生じたアジア通貨危機（韓国では「IMF外換危機」（1997年12月）ともいう）を

あらかじめ予想でもしたような有備無患の準備経営でもあった。新経営で三星グループはIMF外換危機を他の企業集団に比べては比較的に軽く克服し、90年代後半からは記録的な増収増益を達成することによって全世界の耳目を集め始めた⁴。経済的にIMF外換危機という超大型の津波に遭遇した韓国では「大宇グループ」をはじめ、少なからずの財閥・企業集団が倒産し、生き残った大企業も少なくないリストラを余儀なくされた。

三星グループも例外ではなかった。自動車事業と映像事業からの撤収など事業の構造調整と附加価値が低い事業や職務の分社化による本体の減員などの大規模なリストラが不可避であった⁵。しかし、去る20年間を振り返ってみると、三星グループは韓国内の他の大企業集団と同じ経営環境下に置かれていながらも、結果的には経営危機を成長と跳躍の機会に置き換えることに優れていたとも考えられる。

例えば、1987年の民主化宣言を契機に一挙に広がった労使紛糾の激浪の中においても、三星グループは創業以来堅持してきた「非労組経営（Union free management）」で、労使紛糾もなしに高い成長をなし遂げることができた。また1997年のIMF外換危機の時も1993年から推進してきた「新経営運動」のために、もう一度他の企業との格差をさらに広げて、国内では頂点に飛び上がるようなチャンスとなったような結果である。

表1は、第二代目の会長が就任した1987年と25年後の2012年の経營業績を比較したものである。会長就任の時に表明した話がある程度実現できたともいえよう。売上額は33倍、輸出は25倍、時価総額303倍、それぞれ成長した。特に輸出の場合は、韓国の総輸出で占める割合が1987年の13%から2012年には28%へと大きく伸びた。

世界的にみても三星の位相や価値は大きく向上した。2012年の場合、米Fortune誌が発表する『世界で最も賞賛される企業（World's Most Admired Companies）』で34位にランクされ、東洋圏では日本のトヨタ自動車（33位）に続く、第2位である。また、Interbrandによれば、三星のブランド価値は2000年代に入ってから急速に高まっ

て、2001年に42位（64億ドル）だったのが2012年には9位（357億ドル）にランクされた。これはトヨタ自動車の303億ドル（10位）を上回る価値である。

このような経営成果については、多くの成長源が語られているが、何よりも実質的なパワー（組織掌握力）を有するオーナー経営者の「人材第一」という経営哲学に基因するところが大きいと思われる。優秀な人材を国内外から確保・育成しながら適所に配置し個々人の能力を存分に発揮できるように働き環境を整備し、処遇などにおいて動機づけしてきたからこそ成し遂げられたはずである。

創業者と第二代目の現会長は、「企業は人なり」という考え方に基づいて、学歴や国籍などを超えた優秀な人材の育成と確保のために自らあらゆるアイディアや施策を講じてきた。海外にも多く紹介されている「地域専門家制度」もそのうち一つである。

第2章 人材経営および創造型の人材像

2.1. 「人材第一」の経営理念

最近20年間で成し遂げた高い経営成果についてはいろいろな議論が行われている⁶。国内外から成功の確率は殆ど無いとまで言われた三星電子のDRAM半導体事業が成功した後には成功要因として会長のリーダーシップなどが指摘された⁷。「構造調整本部」（現在の「未来戦略室」の前身）の元本部長であった李鶴洙氏は三星の成長を会長の直観的リーダーシップと強い実行力、スピード（意思決定）、そして「雁行型経営スタイル」などで説明している⁸。雁行型経営スタイルということは、三星電子を筆頭として他の関係社（系列会社）が同伴成長を成し遂げてきている、とのことである。

国内外の識者や機関によって、多様な成功要素が指摘されているものの、三星グループで人材を重視しているという点においては共通している。三星グループの経営理念や共有価値（shared value）をみても、時代に沿って、その構成要素は変わっているものの、「人材第一」は創業以来変わりなく一貫して含まれている。

2012年現在、三星グループの国内外従業員数は40万人を

（図表1）三星グループの経営実績推移

| 区 分 | 1987年 （第二創業の年） | 1993年 （新経営宣言の年） | 2012年 （会長就任25周年） | 倍 率 | |
|-------------|-------------------|--------------------|---------------------|-------|-------|
| | | | | 対87年比 | 対93年比 |
| 売 出 額（兆ウォン） | 9.9 | 41.4 | 383.9 | 33倍 | 13倍 |
| 輸 出（億ドル） | 63 | 210 | 1,567 | 25倍 | 7.5倍 |
| 税後利益（兆ウォン） | 0.15 | 0.4 | 38.0 | 253倍 | 48倍 |
| 時価総額（兆ウォン） | 1.0 | — | 303.2 | 303倍 | — |
| 従業員数（万人） | 10.0 | 19.1 | 42.0 | 4.2倍 | 2.2倍 |

資料：特集「李健熙会長就任25周年」三星ストーリーブログ（2012.11.19）

超えている。三星電子では2011年に国内より海外における従業員数が多くなり、数的には逆転している。なお、売上高の8割以上が海外での出来高である。

一方、ビジネスのグローバル化の急速な進展は、グローバル経営のデメリットも徐々に現れるようになった。人的資源の多様化（国籍・人種・宗教などによる価値観）とそれによる求心力の弱化、成果主義の強化とそれによるビジネスユニット（BU）における部門利己主義（Sectionalism）の拡散などである。BUのリーダーは会社よりは自部門を優先する、いわゆる全体最適よりは部門最適の行動に走りがちで、「大企業病」の徴候があちこちで現れるようになり、放って置くと三星グループの成長力を大きく弱める恐れがあった。

このようなデメリットを最小化あるいは予防するために、以前から役職員に対する経営理念や共有価値などの教育を繰り返して行ってきた。個々人の職務能力の向上は各社の現場に一任して、三星グループのレベルでは経営理念や共有価値の体化に専念し時間とコストを投入してきた。

新しい人事システム（HRM、HRD など）を設計・導入する際にも共有価値は重要な判断基準の一つとして機能している。このようにことは、組織のミッション、ビジョン、価値に基づいた経営戦略を早期に実現するのにも直接・間接的に寄与している。いわゆる、三星グループでは徹底した戦略的人事管理（strategic human resource management）を目指していると言っても過言ではない。

三星の経営理念について見ると、1938年の創業以来、1970年代初期までは明示的な経営理念はなく、1973年に至って「事業報国」「人材第一」「合理追求」という三つの『創業理念』を明文化した。そして創業理念を信念化、行動化していくために1984年に「創造精神」「道徳精神」「第一主義」「完全主義」「共存共栄」という五つの『三星精神』を制定した。それから2005年3月には、国内外の役職員皆が共有し、実践しなければならない『核心価値』と『経営原則』を制定し、発表することになった。核心価値とは「人材第一」「最高指向」「変化先導」「正道経営」「相生追求」の5つで成り立っている。また、経営原則は五つの原則の下に15の細部原則、42の行動細則で構成されている。

三星の人材第一の経営は歴代会長の言葉のなかにも多く見られている。たとえば、創業者の李秉喆氏は“私は50年余りの経営活動を通じて、‘企業は人なり’という信念の下で、人材養成に格別な精力を注いできたし、これを実践してきた。三星の成長背景にはいろんな要因があるだろう、最も核心的な要因はやはり人材の力であるといえるだろう”⁹というほどに、三星では人材重視の経営を実践して

きている。また、“私は、一生を通じて、時間の80%は人材を見付け出し、教育するのに費やしてきた。私が育てた人材が成長しながら頭角を現し、良い成果を出すのを見る時、有難く、嬉しく、美しく見えた。三星は人材の宝庫という言葉在世間からよく言われるが、私にとってはこれ以上の楽しいことはない”とも言っている。このように、三星では創業理念と核心価値において「人材第一」と明示しているように、創業のときから一貫して人材の重要性について強調してきている¹⁰。

人材重視の経営哲学は第二代目のオーナー経営者（李健熙会長）に至ってはより一層深化されている。彼は“人材の能力発揮を助けるためなら組織文化と考え方、さらには企業構造まで変えなければならない”と強調したことがある¹¹。近年には核心人材について格別の関心を寄せている。適材が適所にないと経営戦略は実現できないからである。“これから自分自身の業務の半分以上を核心人材の確保に費やすつもりだ。核心人材を何人確保し、彼らの確保のために社長がどれくらい取りまとめていて、また確保した核心人材を成長させるのにどれくらいの努力を注いでいるかを社長評価の項目に反映しなければならない。”とも強調するほどである¹²。

各社は中長期の経営戦略を立てるとき、その経営戦略の実現に欠かせない核心人材の受給プランも同時に立てて報告しなければならない。S級、A級、H級のそれぞれについてのA & R（Attraction and Retention）年度別計画である。外部から迎え入れる核心人材はデザイン、研究開発などの専門職の人が多い。一方で、内部からの生え抜きの核心人材は経営管理職のほうに多い。

未来の三星を担いで、導いていく優秀な人材に対しては後継者育成（Succession Planning）の観点から、リーダーシップ（SLP）、グローバル力量（SGP）、共有価値（SVP）の三つの課程を設けて、集中的に力量開発の機会を与えている。これらの教育は「創造館」という三星グループの研修センターで行っている。

2.2 創造と革新を重んずる人材像と核心人材

人材像は経営環境の変化とともに変わっている。グローバル化、デジタル化、情報化などに代表される21世紀の変化に応じて、90年代半ばから人材像を次のように見直した。即ち、創造人、世界人、学習人、社会人という四つのキーワードに代表される。

しかし、グローバル化の急進展とともに創造経営の重要性が強調されるようになった2000年代の半ばごろからは、もう一度「創意と学習」、「疎通と協業」、「情熱と没入」に人材像を改定した。新しい人材像は一言で言えば『価値創

(図表2) 核心人材の定義

| | |
|-------------------------------|---|
| S級 (Super) | <ul style="list-style-type: none">● 世界的に独歩的な技術や能力を保有している人材● 世界的超一流企業で卓越した成果を創り出している人材● 社長級の処遇も惜しくない人材で、会長が関心を持つほどの比重のある人材 |
| A級 (Ace) | <ul style="list-style-type: none">● 専門知識、技術水準、希少性などでS級には多少及ばないが、経営成果創出において核心的役割を担うことができる人材● 該当分野の技術や市場をリードする力量を保有している人材● 社長が責任をもって管理しなければならないほどの比重のある人材 |
| H級 (High Potential) | <ul style="list-style-type: none">● まだ実務経験はないが、十分な資質と潜在力を整えて今後S級、A級に成長が期待される者● スタンフォード、MITなど海外優秀大学や国内核心大学出身者のうち、上位5%内人材 |

造型の人材』に集約できる。

一方、三星で使われている『核心人材』とは、Global talentあるいはCore Peopleなどで書くこともできるが、いわゆる三星で中長期の経営戦略を実現するのに欠かさない力量（competency）を持つ人材である。彼らは三つのグループ、即ちS級（Super）、A級（Ace）、H級（High potential）に再分類される。それぞれの定義は図表2の通りである。

2.3. 人事システムに変遷と概要

三星の人事制度の変化について、時代別に整理してみると、大きく四つに分けられる。「新経営」の宣言（1993年）以前の年功主義、1993年からIMF経済危機（1997年）までの能力主義、1998年から2007年頃までの成果主義、2008年以降の価値主義である。即ち、年功（Seniority）→能力（Competency）→成果（Performance）→価値（Value）へと重みが移ってきている。

ここで能力主義とは、三星では「新人事」という言葉で表現したが、日本での職能資格制度とほぼ同じある。しかし、1998年の年俸制導入とともに一部の関係会社、その中でも一部の職種と職級でしか使われなくなった。また、価値主義とは公式化にはなっていないが、会長が創造経営を強調してから、人事の方からも新たに創造性に富む人材の育成と確保に焦点を置いた人事評価や報酬、人材育成システムなどを講ずるようになっていく。

給与制度は1994年以前の号俸制、1995年～1997年の能力給制、そして1998年以後の年俸制中心の成果給制で履行して来た¹³。評価制度もまた従来の潜在能力よりは発揮能力、すなわち可視的な成果や業績を重視する方向に変わってきた。例えば、能力向上と言っても与えられた職務や仕事を通じて、目に見える形での業績を生み出さなければ、人事考課においても高い評点は取り難く、結果的に年俸やインセンティブ、昇進昇格などで期待とおりの処遇を獲得できない。

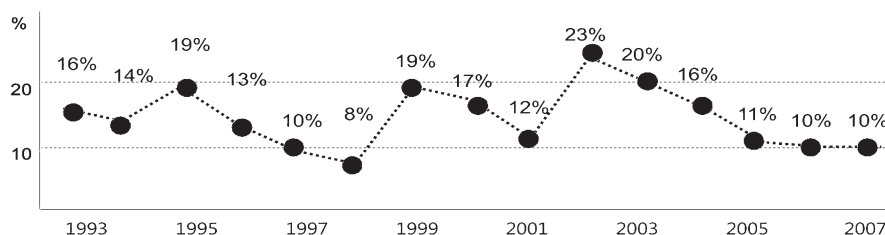
人的資源管理システムは1997年IMF外換危機を境にグローバル・スタンダードへ急速にシフトして行った。その以前までは年功序列制、長期雇用制、非労組経営¹⁴を根幹においていた。非労組経営は創業以来現在まで堅持し続けているが、年功序列制と長期雇用制の慣行は大きく見直された。すなわち個人の能力や成果、および組織の成果に基づいて評価し、処遇においては大きい差を付ける、いわゆる成果主義人事制度に変貌したのである。

例えば、人材採用においても、ビジネスのグローバル化が進むにつれて、アメリカを始め日本、EUなどの先進国とロシア、インドなどの新興国からも広く優秀な人材を確保してきた。即ち、国内労働市場における人材確保だけではグローバル経営の推進、挑戦的目標の設定とその実現に限界があるという認識の上で、世界労働市場でのグローバル・タレント（世界的核心人材）の確保と維持に心血を注いできた。

事業競争者が国内企業ではない世界超一流企業であり、これら企業は世界でも最高水準の科学や技術、経営管理知識とノウハウを保有していた。したがって、三星が半導体事業で早期に世界一流に成長するためには何より世界一流の人材が必要であったし、彼らのための人的資源管理においてもグローバル・スタンダードの採用は避けられなかったのである。これら核心人材に対する報酬や処遇も世界的レベルに劣らない、むしろもっと手厚く提示したりした。

1993年6月に打ち出した質中心の「新経営」運動は事業構造の高度化につながることによって、人的資源の構造も生産職や単純機能職の比重が徐々に減り、その代わりに専門職や研究開発職の比重が増えて来た¹⁵。したがって役職員の学歴水準も全般的に高まり、海外で留学した経験者も大きく増加した。年度によってかなりのギャップがあるが、三星電子の場合、1993年から2007年の間に最低8%から最高23%で、平均14%である。近年には年間全体採用者の1/4～1/3が中途社員である¹⁶。これは最高経営者が絶えず強調する核心人材の重要性とも関係がある。各社は核心

(図表3) 三星電子の中途社員割合



注：各年度における総採用人数に占める中途社員の割合

人材を確保するために海外に幾つかの専門担当組織を設けて運営している¹⁷。

一方、確保した優秀な核心人材の競合会社などへの流出を最小化するために、既存の年功序列式の人事制度などを抜本的に見直して来た。成果に相応しい多様な金銭的報酬制度などを講じてきた。Work & Life のバランスなど非金銭的な側面からも多様な維持戦略 (retention strategy) を講じている¹⁸。このような人的資源の質的水準の向上は組織の生産性向上にもつながっている。例えば、三星グループの国内従業員数は、1987年と2003年の間に、数ではほとんど変わっていないが、従業員一人当たりの売上高は6倍も増えたことが明らかになっている。

第3章 グローバル人材の育成

優秀な人材を採用・確保するのも大事であるが、採用した人の育成も重要である。三星の「人材第一」の経営哲学は採用から退出の全プロセスにおいて染み込まれている。ただのスローガンや合言葉ではない。役職員個々人の競争力や市場価値 (employability) を高めるために、ハードな面でも、ソフトな面でも多角的な人材育成制度やシステムを講じ、運営している。

特に、人材育成においては人材群によってカスタマイズ化されている。たとえば、核心人材の場合は自分のマーケットバリューが低下することにとっても敏感である。しかし、新卒社員の場合とは大きく違って、OJT や研修センターなどにおける社内教育では対応するのに限界がある。OJT や社内教育は組織文化や経営哲学、共有価値などに限られる。多くの場合、核心人材は専門家達の仲間同士のインフォーマルで、かつクローズドな知的交流の場で行われている。

3.1. ハードな面からの施設整備

国内13ヶ所に研修センターを設立し年中無休で運営している¹⁹。13の研修センターの1日に受け入れる人数が宿泊室基準で4100人、講義室基準で9900人に達する。もちろん、各社の事業場には自前の社内研修施設を持っている。また、中国などの海外にも研修センターを開設し運営して

いる。

人材開発院は主にグループの幹部クラスを対象に共通のコンテンツで教えている。施設別にみると、湖巖館と第二外国語生活館、及びソウル研修所では外国語を教えているところであり、創造館は核心人材を中心に経営哲学とリーダーシップ、職務や役割の遂行に必要な力量向上の教育が行われている。これら以外の研修センターは各関係会社の所有で、新卒社員の入社教育などに適宜に使われている。

一方、国内外の事業場には殆ど現場での自体教育のために講義室などの教育施設を整備している。例えば、三星電子の場合、本社には「人材開発研究所」を置いて、その傘下に「リーダーシップ開発センター」、「グローバル・マーケティング研究所」、「先端技術研究所」、それから各事業場にはそれぞれの教育部を設けて運営している。他の関係会社も同様の仕組みとなっている。

3.2. ソフトな面での主な育成プログラム

未来の企業経営を担って行く大学の新卒社員と幹部クラスを対象に共通の教育プログラムを通じて色々な力量を育成している。プログラムは三つのコースで構成される。すなわち、経営哲学と共有価値などのバリューを学習するSVPコース、経営力量とリーダーシップの育成を中心にするSLPコース、グローバル力量と外国語の学習を中心とするSGPコースである。

主な育成プログラムを紹介すると以下の通りである。

(図表4) 三星グループの人材育成プログラム

| 核心価値の共有 SVP (Samsung Shared Value Program) | | 次世代リーダー育成 SLP (Samsung Business Leader Program) | | グローバル コンピテンシー開発 SGP (Samsung Global Expert Program) | | |
|--|-----------------|---|------------|---|----------|--------|
| | | | | 国際専門人力 | 三星人国際化 | 現地人三星化 |
| 役員 | 経営者セミナー 新任役員 | 経営者 養成課程 | 法人長の 養成 | 外国語 (現地化能力の開発) | 現地採用人材育成 | |
| 部長 | 新任部長 | 役員(候補者) 養成課程 | | | | |
| 次長 | 新任次長 | 次長・課長 養成課程 | 駐在員の 養成 | | | |
| 課長 | 新任課長 | | | | | |
| 社員 | 夏季修練大会 新卒入門 | 三星MBA 95年から 約800人 指導先輩課程 | 地域 専門家 | 90年から 約5000人 | | |

(1) 地域専門家制度

三星のグローバルビジネスの展開と高業績の実現には、地域専門家達の寄与度が少なくないと考えられる。現会長の李健熙氏のグローバル経営に対する高い志と情熱の産物ともいえる。導入するまでの根気の強い意欲と導入以後の実態に対する幾度のチェックなどで絶え間ない関心を見せてきたから、このように長年に渡って存続していると考えられる。

例えば、李会長は1993年の福岡での経営会議で“独身の地域専門家を1973年から派遣しろと言った。また、1986年にも話した。1988年に会長になってから、もう一度指示した。それでもやらない。1990年には大声で叱った。やっとできた。”と話している。そのうえ、会長秘書室が当初企画してきた案も会長の考えには遠く及ばないものだったと言う。

1990年に導入して2011年まで76の国又は地域に累計4415人を派遣した。国別には中国、日本、米国、欧州、東南アジア、中南米、ロシア、東欧、中東、アフリカの順である。地域専門家制度の発展過程を見ると、大きく三つの段階にまとめることができる。

三星の地域専門家制度と IBM の「International Cooperate Volunteering」制度と比較してみると図表 6 のよう

な違いが見られる。三星の方が18年も早い時期に導入した。また派遣期間は長く、派遣地域も広い。何より、IBM は少数のチーム単位で派遣するが、三星は個人ベースである。

(2) 役員（候補者）養成課程

グローバル競争力を備えた次世代の経営リーダを養成する目的で、各社で選ばれた優秀な部長級の役員候補者を対象に設けられた教育プログラムである。規模は年二回にかけて約200人から300人の間である。三星グループの外形的規模が大きくなるにつれて教育対象者も自然に拡大する傾向にある。教育期間は5ヶ月間で、合宿が4週間、オンライン教育が17週間に渡って行われる。オンライン教育は会社や自宅などでインターネットを利用して講義を受ける。

教育内容は MBA 以上の総合経営能力の開発（Blended Learning）を目指しており、Off-line 教育では三星の共有価値（Shared value）の習得と実践などに重点を置く反面、On-line 教育ではグローバル・レベルの経営管理及びリーダーシップ開発に重点を置いてある。

このプログラムの特徴は現場課題の実践型であり、成果中心の教育である。Action Learning 中心の実践力量の強化、および個人別の力量プロファイル診断などが行われる。

（図表 5）地域専門家制度の発展過程別特徴

| | |
|-----|--|
| 導入期 | <ul style="list-style-type: none"> ・期間：1990～1993年、派遣者数：672人 ・国別に、情報獲得のための地域研究が中心的な活動 ・海外地域研究所の設立（1991年） |
| 成長期 | <ul style="list-style-type: none"> ・期間：1994～1997年、派遣者数：1,359人 ・対象を社員級から幹部級まで拡大 ・派遣対象国や地域が先進国以外の新興国などの戦略地域へ多様化 ・女性派遣者が全体の約2割 ・IMF 危機の際、派遣者の呼戻しに対して、李会長は社長達を厳しく叱責 |
| 成熟期 | <ul style="list-style-type: none"> ・期間：2000～2011年、派遣者数：2,384人 ・IMF 危機以降、一時的縮小傾向にあった制度の復活 ・Web-Base の統合管理による制度運用の高度化 ・女性派遣者の枠を3割まで拡大 ・一律的に1年である派遣期間を特殊地域においては2年までに拡大 |

（図表 6）三星と IBM の地域専門家制度の比較

| | SAMSUNG | IBM |
|----------|--------------------|---|
| 制度名 | 地域専門家制度 | CSC (Corporate Service Corps) IBM 版青年海外協力団 |
| 開始年度 | 1990年 | 2008年 |
| 単 位 | 個人 | Team (約10人) |
| 期 間 | 1 ヶ年 | 1 ヶ月 |
| 育成規模 (人) | 約5000 (1990-2013年) | 1500人 (2008-2012年) |
| 対象地域・国 | 全世界 (先進国～後進国) | 新興国 (アジア、アフリカ等) |
| 費 用 | 年俸+実費 | 未 詳 |

注) IBM は日経ビジネスオンライン、「サムスンを超える IBM の人材育成—MBA 派遣から NPO 派遣へのシフト—」、2013.1.10

(図表 7) 外国語教育プログラムの概要

| | 課程名 | 教育対象 | 期間 | 特徴 |
|----|--------|-------------|------|--|
| 合宿 | SGPL-Ⅰ | 海外業務担当、3級以上 | 10週間 | 教育対象や水準別に高品位の専門教育（Customized Program） 外国人の講師陣 インテンシブな教育や環境 |
| | SGPL-Ⅱ | 地域専門家派遣発令者 | 10週間 | |
| | SGPL-Ⅲ | 予備駐在員 | 10週間 | |
| | SGPL-Ⅳ | 駐在員派遣発令者 | 4週間 | |

(3) 外国語教育プログラム

グローバルビジネス能力を強化するための外国語能力を集中的に教える語学研修センターを2ヵ所に設けている。主に、海外関連の業務担当者及び地域専門家や駐在員などの海外派遣予定者（年1,600余人）である。毎年4回にわたって募集しており、期間は4週間から10週間となっている。教えている外国語は英語、中国語、日本語、及びスペイン語が中心である。

ビジネスのグローバル化が進むにつれて外国語の研修施設も拡充されてきた。外国語研修センターでは、しゅうちゅうはにおける教育プログラムの概要はのとおりである。

外国語教育体系には三つの語学等級課程が設けられている。まず、語学一等級は言語をはじめビジネス力量と文化について習得させるプレミアム課程であり、語学二等級は駐在員と地域専門家を対象に行う課程であり、語学三等級はグローバル人材の裾野を広げるための課程である。すべての語学研修プログラムを修了した者は三星グループ独自の語学テストを受け、三星グループ語学資格を獲得し、それは昇進昇格にも反映される。

第4章 結びに代えて

三星電子を中心とした三星グループの高度成長の背景には、CEOのリーダーシップなどの複合的な要素が考えられる。しかし、最も寄与してきたとおもわれる人材経営に限って考えてみると、次のようなことで集約できる。

まずは、何より人材確保と育成に対するオーナー会長の強い関心とサポートである。

すなわち、中長期の経営戦略に基づいた人材育成と核心人材の確保及び維持による成長寄与度が至大なものであったと思われる。特に、オーナー最高経営者である現会長が、会長の座に就任してから25年間、自ら人材育成の最高責任者としての肩書きを持って、一貫して、確固たるビジョンと意思を表明しながら実務者達に動機付けし、多額を投資してきたからである。

二番目は経営理念と共有価値を中心とする学習重視の組織文化の構築である。

全役職員が一つの価値理念の下で、「一つの心・一つの方向」を目指して、一人一人が力量をプールに出し合わせ

て、組織力を最大限に発揮してきた点である。即ち、部門最適というより全体最適を目指して考え、また行動する企業文化を築いてきたのである。例えば、グループの関係会社はそれぞれ5年、10年先に何を持ってビジネスを営んでいくかと言う中長期ビジョンと事業戦略を立案し、これを早期に実現することに焦点を合わせて個人と組織のすべての力量、および経営資源を結集させることによって、シナジー効果を最大化していることである。

三番目は、全グループ次元での情報知識の共有活動である。

例えば、半導体事業における成功とその成長過程で蓄積された核心力量（Core competency）をグループ内部の模範事例（Best practices）としてまとめて、半導体以外のすべての事業に伝播し実行に移してきた。その結果として、世界一等（World Best）の製品²⁰が多数開発され、輸出を中心に、急速に売上げ増大と増収増益を実現したのである。半導体以外のスマート・フォンなどにおいても成功事例は常に共有している。特に、人事労務分野では、毎年10月に、「SAMSUNG HR Conference」を開催し、人事分野の全役職員が1ヶ所（創造館）に集まって、二日に渡って関連の知識情報をお互いに共有する。去る1年間の各社の新しい人事制度や教育プログラムとコンテンツ、労務管理に関するスキルなどについてである。また、この場では、該当年度に海外で行われた国際シンポジウム（SHRM、ASTD、GPTW など）に参加して習得した知識情報もまとめて共有する報告の場を設けてある。

最後に、常に絶えず組織競争力を高める方向で、人事制度を見直していくことである。

毎年、激変する経営環境に相応しい人事システムへの見直し活動を行っている。懸案と短期的な課題の解決は各社の人事部で取り組んでおり、中長期の課題は経済研究所などで取り組んでいる。ある程度の役割分担ができていいる。・個人や組織間の相互競争と協力を誘導する制度的装置である。

国内外の競争会社との戦いはもちろん、グループ内での会社間、会社内での事業部間、事業部内でのチーム間の競争を誘導し、健全な競争を通じて実現できた成果の評価に基づいて、金銭的・非金銭的な報酬などにおいて差を付けている。一方、これら組織間の行き過ぎた競争による組織

全体の最適状態が損傷されないように、多様な集団インセンティブ制度を導入・運用している²¹。個人の年俸と所属組織の集団インセンティブ（成果給）などを合わせた総報酬（total compensation）側面から見た時、同じ職階でも人事考課の評点によっては、上位と下位の間では年収で2倍以上の差がつくようになっている。

・核心人材の採用と維持のための多様なインセンティブ制度の運用が挙げられる。

採用時の sign on bonus、stock option、マンション提供などの金銭的報酬と入社以後の卓越した成果に対する特別報償金などの制度がある。核心人材は自分の市場価値を維持しようと思う欲求が強いので本人が希望するいろんな国際シンポジウム、セミナーなどへの自由な参加を保障している会社も多い。国籍が違って言葉の不自由な外国人の核心人材の為に専任の通訳者を配置している。また、外国人の家族の為に専用のサービスセンターを設けている会社もある。

・他社が簡単に模倣できない非労組経営も三星の Core competency の一つである²²。

労使関係は創業以降、一貫して、労働組合より労使協議会を中心として進められてきた。韓国の場合、殆どの大企業では労働組合を結成していて、去る数十年間、まるで年中行事のように労使紛糾を体験し、生産および輸出などにおいて少なからずの経営損失をこうむってきた。時には、経営戦略の実行の適期を逃してしまって、未来における成長基盤を築けない企業さえあった。しかし、三星グループでは一度も労使紛糾が起こらない中で、近年まで経営計画のとおり目標を実現してきた。

この論文内容の一部は下記の論文にも紹介されています。ここに紹介していないことも多く書いてありますのでご参考にしてください。

安熙卓・張相秀、サムスンの人材経営とグローバル人材育成、九州産業大学「経営学論集」第24巻第2号、2013年11月20日。

註

- 1) 慶応義塾大学で経済学修士と商学博士を取得した後、1991年から2012年まで三星経済研究所で人事組織室の室長などで在職し、2013年からは同研究所の諮問役（専務）である。2013年4月からは亜細亜大学で特任教授でも在籍している。
- 2) 毎日経済新聞（1999.10.5）、日本は日経ビジネス誌（2009.2.18、1999.10.4）、米国はビジネスウィーク誌で各々発表。
- 3) ロイヤル・ダッチ・シェル社が創社100周年を記念して調査した「長寿企業の特徴および経営要諦」によれ

ば、100年以上の長寿企業は30社であり、スウェーデンの Stora 社が700年に至っている。平均寿命は20年で、大企業は大部分40～50年に過ぎなかった。短命の原因としては経済学的思考と理論に依存して、財貨とサービス生産に重点を置いたあげく企業組織を構成する「人」に無関心であったからだと指摘した。

- 4) Forbes（2004.7.26）。“10年前の三星は単純な模倣者としてメモリー半導体を主力製品とする魅力のなかった企業であったが、今の三星は先端電子機器分野のグローバル・リーダーとして2004年1/4分単体だけで120億ドルの売上高と27億ドルの純利益を創り出すことによって、MS、IBM、INTEL より先んじる世界で最も多い利潤を創り出すハイテク企業になった。”
- 5) 事業売却（パワーデバイス、防衛産業、建設機械、流通、韓国 HP など）、Big deal（航空機事業、発電設備、船舶用エンジン）、限界事業からの撤退（衛星体、PAGER、ROLLEI、工作機械など）、分社化（Audio など231個事業、対象役職員数は1万5千人）、グループ系列からの分離（中央日報、（株）普光、韓一電線、大韓精密化学、ハンドク化学など28社）等の事業構造調整を断行し、1997年末から1999年末まで従業員数を16万3千人から11万3千人に約31%減らした。
- 6) 日本の「ダイヤモンド誌」（2002.9.28）では李健熙会長のリーダーシップ、堅実な組織運営、実力中心の人材養成、集中と選択、長期的経営観、時期適切な投資判断、グローバル指向を挙げており、米国の「ビジネスウィーク誌」（2003.6.16）ではCEOのリーダーシップ、常時のリエンジニアリング、攻撃的な経営革新、組織内での競争誘発システム、顧客需要に合わせた特化型の製品開発、スピード経営などを各々挙げている。
- 7) 三星経済研究所、「三星経営学」、2004年（未発刊）。同報告書では半導体事業の成功要因として挑戦的な目標の設定、迅速な意志決定、技術と人材重視、力量の集中とシナジー創出を指摘している。
- 8) 李鶴洙元副会長は“三星の成功は最高経営者（CEO）の直観的リーダーシップで強い実行力とスピードを整えたので成功することができた”。さらに“環境に最も適合した経営構造を進化、発展させたので可能であった”とも言っている。また、“三星の経営スタイルは系列会社間の独立経営というよりはグループ全体の集団経営体制である”と言いながら、“特に雁の群れが飛んで行くように、先導企業がグループ全体の成長を導く雁行型の経営が効果的であった”と明言している。（2005.5.5. 毎日経済新聞）
- 9) 三星グループの創業者の故李秉喆（1910～1987年）元

会長の語録から抜萃

- 10) 大東文化大学起業家研究会編、世界の起業家50人、学文社、2004年、pp124-129
- 11) “私に慾心が一つあるといえば、（それは人に対する欲心であり）人に対する慾心は世界で一番多いであろう。少しでも私よりましな人、優秀なひとは絶対に逃さない。三星の社長は三顧の礼でなく、それ以上のことまでもして有能な人材を招いてこないといけない。”（李健熙会長、1993.7.8、東京での会議で）
- 12) 李健熙会長、2002.5、三星電子の社長団会議で。
- 13) 三星経済研究所、第一企劃、SDS などの一部の関係会社では1997年以前にすでに導入していた。
- 14) 「労組を必要としない経営（Union free management）」とは、労働組合の代わりに、スト権のない労使協議会を代議機構として健全な労使関係を構築して行こうという労使政策である。アメリカのフォーチュン誌によれば、2004年度の『世界で最も尊敬される企業』のTop 10の中で、6社が非労組経営の企業である（三星経済研究所の調査）。
- 15) 技術重視の経営哲学と核心人材重視の人事哲学は三星グループ全体の人的資源構造を大きく変貌させた。国内所在の研究所（42ヵ所）に勤める人材は約2.2万人で、三星電子の全体役職員の35%に達する。これら R&D 人材の中には博士が2、200人、碩士が8400人に達する。2000年代の後半には研究開発部門の人力がさらに増え

て、5割を超えている。

- 16) 毎日経済新聞（2004.10.18）、三星電子グループを解剖する（11）
- 17) 米国、ヨーロッパなどに核心人材を見つけて採用する組織を運営している。IRO（International Recruiting Officer）という役員クラスのリーダーと数人の職員で構成される。
- 18) 入社の際に Sign on Bonus、Stock Option、マンション提供などの金銭的、非金銭的な処遇を与えている。
- 19) 平均的に年間一人当たり130万ウォンの教育費と17日間の教育時間を使っている。
- 20) グローバル市場でマーケット・シェア1位を占める製品の数には2003年に21個、2004年18個、2005年30個（目標）に達する。
- 21) 代表的なものとして生産性激励金（PI;Productivity Incentive）と利潤配分制（PS;Profit Sharing）がある。
- 22) 米国のフォーチュン誌によれば、長年にかけて持続的に高度成長を実現している高業績組織（HPO：high performance organization）の中で労使関係が不安定な企業は殆ど見られない。‘世界で最も尊敬される企業’に選ばれたTop 10の中に非労組経営の企業が6社（Wal-Mart、MS、Dell、IBM、FedEx、Berkshire Hathaway）で、残りの4社（トヨタ、GE、P&G、J&J）が有労組企業である。